Journal of Economics and Administrative Sciences
esjournal.cumhuriyet.edu.tr | Founded: 2000 Available online, ISSN: 1303-1279 Publisher: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

Araştırma Makalesi

Makale Geliş Tarihi: 27.10.2025
Makale Kabul Tarihi: 12.01.2026

ÖZEL HASTANELERİN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARININ İNCELENMESİ: KURUMSAL WEB SİTELERİ ÜZERİNDEN BİR ANALİZ

Tutku Ekiz Kavukoğlu[1*]

[1*]Sorumlu Yazar, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, tutku.ekiz@hotmail.com; **ORCID:** 0000-0002-8498-630X

Özet: Rekabet avantajı sağlamada yetenekli işgücünün kilit rol oynadığı günümüzde, hastanelerin potansiyel çalışanlar nezdinde tercih edilen ideal bir kurum olarak algılanması kritik bir öneme sahiptir. Bu algıyı güçlendirmenin en önemli yollarından biri, kurumun politikalarını ve uygulamalarını açıkça beyan ederek kurumsal şeffaflığı sağlamasıdır. Bu, güçlü bir işveren markası oluşturmanın temelini teşkil ederken, kurumsal web siteleri bu şeffaflığı sağlamak ve potansiyel yetenekli çalışanlara güvenilir sinyaller göndermek için merkezi bir mecra haline gelmiştir. Dolayısıyla, hastanelerin insan kaynakları politikalarını bu kanallar aracılığıyla yayınlamaları, sinyal verme sürecinin ve yetenekli işgücünü çekme stratejisinin ayrılmaz bir parçasıdır. Buradan hareketle bu araştırmada, Türkiye'deki 487 özel hastanenin kurumsal web sitesindeki insan kaynakları politikalarının mevcudiyet durumunun ortaya konması ve politika içeriklerinin betimsel analiz yöntemi ile incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada kavramsal arka plandan hareketle belirlenen temalar şu şekildedir: Genel insan kaynakları politikası, işe alım politikası, eğitim politikası, kariyer yönetimi politikası, performans yönetimi politikası, ücret yönetimi politikası ve ayrımcılığı önlemeye dair politikalar. Bulgular, ücret yönetiminde eşit işe eşit ücret ve piyasa rekabetçiliğini, işe alımda işin niteliği ve yetkinlik uyumunu, performans yönetiminde ise gelişim odaklılığı ve sürekli geri bildirimi temel alan stratejik yaklaşımların benimsendiğini ortaya koymaktadır. Öte yandan hastanelerin büyük çoğunluğunun bu kritik politikalara web sitelerinde yeterli düzeyde yer vermediği, sadece %26'sının genel bir insan kaynakları politikası beyan ettiği görülmüştür. En çok odaklanılan alanın %32 ile işe alım politikası olduğu saptanırken, bu oranın bile hastanelerin üçte ikisinin bu politikayı yayınlamadığını ifade etmesi, genel bir eksikliğe işaret etmektedir. Eğitim, kariyer, performans ve ücret yönetimine dair politika beyanları %14 ile %27 arasında değişen düşük oranlarda kalmıştır. En dikkat çekici sonuç ise, hayati öneme sahip olan ayrımcılığı önlemeye dair politikaların hastanelerin sadece %7'sinin web sitesinde yer almasıdır. Sonuç olarak veriler, Türkiye'de özel hastanelerin insan kaynakları politikalarının şeffaflığını sağlama ve paydaşlara duyurulması konularında önemli eksikliği olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Politikaları, Hastaneler, Kurumsal Web Siteleri.

JEL Kodu: M1, M120, I1.

EXAMINING THE HUMAN RESOURCES POLICIES OF PRIVATE HOSPITALS: AN ANALYSİS OF CORPORATE WEBSITES

Abstract: In today's environment, where a skilled workforce plays a key role in achieving competitive advantage, it is of critical importance for hospitals to be perceived as preferred and ideal organizations by potential employees. One of the most important ways to strengthen this perception is by ensuring corporate transparency by clearly stating the institution's policies and practices. While this forms the foundation of building a strong employer branding, corporate websites have become a central platform for providing this transparency and sending reliable signals to potential talented employees. Therefore, publishing hospitals' Human Resources policies through these channels is an integral part of the signaling process and the strategy of attracting talented workforce. Therefore, this study aimed to reveal the presence of human resources policies on the corporate websites of 487 private hospitals in Turkey and to examine their policy content using descriptive analysis. The research focused on the conceptual background and identified the following themes: general human resources policy, recruitment policy, training policy, career management policy, performance management policy, wage management policy, and anti-discrimination policies. The findings reveal that strategic approaches are adopted which are based on the principles of equal pay for equal work and market competitiveness in wage management, alignment between job requirements and competencies in recruitment, and a development-oriented approach with continuous feedback in performance management. On the other hand, the vast majority of hospitals failed to adequately address these

critical policies on their websites, with only 26% declaring a general human resources policy. While recruitment policy was the most frequently focused area (32%), the fact that even two-thirds of hospitals reported not publishing this policy points to a general deficiency. Policy statements regarding education, career, performance, and wage management have remained at low rates, ranging from 14% to 27%. Most strikingly, only 7% of hospitals included vital anti-discrimination policies on their websites. In conclusion, the data reveals a significant shortcoming in ensuring the transparency of human resources policies and their communication to stakeholders among private hospitals in Turkey.

Keywords: Human Resources Management, Human Resources Policies, Hospitals, Corporate Websites.

JEL Code: M1, M120, I1.

Licence: *This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*

Giriş

Hizmet sektöründe, özellikle sağlık hizmetleri söz konusu olduğunda, gerekli beceri çeşitliliği ve hizmetin kritik sonuçları nedeniyle insan kaynakları yönetimi (İKY) işlevi kıyaslanamaz bir öneme sahiptir (Saxena, 2022). Bu durumun temel sebebi, hastanelerin hasta beklentilerini karşılaması, başarılı iş akışları oluşturması ve koordinasyonu sağlamasının, çalışan yetkinliği ve performansı ile paralellik göstermesidir. Bu bağlamda, hastanelerin İKY fonksiyonu, doğru işgücünü sağlayıp, çalışan verimliliğini ve motivasyonunu destekleme misyonu üstlenmektedir. Böylelikle kurumsal hedeflere ulaşılması ile çalışan beklentilerinin karşılanması arasında köprü görevi görmektedir (Tuğsal, 2016). Dahası, İKY uygulamaları sağlık hizmeti kalitesini artırmada önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları uygulamalarına dair çalışmalar hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde güncelliğini korumaktadır (Kabene vd., 2006; Gile vd., 2018; Gile vd., 2022; Qin vd., 2023). Bu kritik önem doğrultusunda proaktif bakış açısına sahip birçok hastane çeşitli İKY girişimleri aracılığıyla yetkin insan kaynağını kuruma kazandırmak ve elde tutmak için olumlu bir kurumsal iklim yaratmaya çalışmaktadır. Bu uygulamalar genellikle işe alım ve seçim aşamasında çalışanların değerleri ile kurumun değerleri arasında iyi bir uyumun sağlanmasını, performansı yansıtan adil bir ücretlendirme taahhüdü, bireylerin çaba ve katkılarını uygun ödüllendirme yöntemleri ile takdir edilmesini, çalışanlara yeterince zorlayıcı ve ilgi çekici işler sağlamayı, eğitim ve kariyer gelişimi için fırsatlar sunmayı içermektedir. Tüm bu çabalar, örgütsel ilişkileri, dolayısıyla çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirerek kurumsal performansı iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Chew ve Chan, 2008). Bununla birlikte İKY uygulamalarının başarıyla hayata geçirilmesindeki öncüllerin başında insan kaynakları (İK) politikaları gelmektedir. Ancak Qin vd. (2023) tarafından yapılan literatür taramasında İK politikaları üzerine yapılan çalışmalarda gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerin gerisinde kaldığı, bu alana en çok katkının ABD tarafından sağlandığı görülmektedir.

Politikalar, örgütlerin günlük işlevlerinde karşılaştığı ikilemlere ışık tutması ve karar alma süreçlerinde yol göstermesi dolayısıyla uygulamaya dönük ilkeler bütünü olarak tanımlanmaktadır. İK politikaları ise örgütlerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmesi için yürütülen insan kaynakları yönetimi işlevleri içerisindeki eylemlere yön veren rehberler niteliğindeki açıklamalardır. İK politikaları, çalışanlara ilişkin çeşitli konularda verilecek kararları kolaylaştıran ilkeler konumunda olması nedeniyle örgütte koordinasyonu ve tutarlılığı sağlayan önemli araçlar arasında yer almaktadır (Bingöl, 2019). Bu bağlamda İK politikaları, hastanelerin kültürel değerlerine ve felsefesine dayanan davranış yönergeleridir. Bu ilkeler, aynı zamanda yöneticilere, çalışanlarla ilgili konularda karşılaştıkları durumları çözerken veya karar verirken nasıl hareket edeceklerine dair yol gösteren kurumsal bir çerçeve sunar. Amacı, tüm çalışanları ilgilendiren konularda kurumsal bir bütünlük ve adil bir yaklaşım sağlamaktır. Dahası, İK politikalarının çalışanların ve örgütün başarısını olumlu yönde etkilediği bilinmektedir (Tuğsal, 2016).

Bu politikaların görünür kılınması ve potansiyel çalışanlara şeffaf bir biçimde ulaştırılması ise günümüzde dijital kanallar üzerinden gerçekleşmektedir. Özel hastaneler için dijital platformlar, özellikle kurumsal web siteleri, bilgi aktarımı ve paydaş etkileşimini yürütmede araç olmasının yanı sıra yetkin insan sermayesine erişim ve işveren markası tercihi açısından da merkezi bir öneme sahiptir. Özellikle sinyal teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, kurumsal web siteleri, bilginin asimetrik olarak dağıldığı sektörlerde kritik bir işlevi yerine getirmektedir (Lievens ve Slaughter, 2016). İş gücü piyasalarından (Spence, 1973) finans literatürüne (Ross, 1977) ve İK alanına (Guest vd., 2021) kadar geniş bir yelpazede kullanılan bu teoriye göre, daha fazla bilgiye sahip olan taraf (işveren/hastane), bilgiye erişimi kısıtlı olan karşı tarafa (potansiyel çalışan/paydaşlar) kurumsal kalitesini ve taahhütlerini stratejik eylemler yoluyla iletmektedir (Connelly vd., 2011). Bu bağlamda, İK politikalarının web sitesinde şeffaf bir şekilde yayınlanması, hastane yönetimi tarafından verilen güvenilir bir sinyal olarak işlev görmektedir. Kurum, özellikle ayrımcılığı önleme, ücret eşitliği ve kariyer yönetimi gibi alanlarda politikalarını netleştirerek, etik değerlerine bağlı, iyi yönetilen ve öngörülebilir bir işyeri olduğuna dair rakiplerince taklit edilmesi zor sinyaller verme imkanına sahiptir (Krausert, 2016). Bu sinyaller, güçlü bir işveren markası oluşturmanın temelini atarak, hastanenin rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlayacak nitelikteki işgücünü çekme yeteneğini doğrudan artırmaktadır. Dolayısıyla, adayların kurumsal bilgi edinme süreçlerinde temel başvuru kaynağı olan web sitelerinde İK politikalarına dair güncel ve yeterli derinlikte içeriğe yer verilmesi hastaneler için önem arz etmektedir (Güler, 2021).

Bu arka plandan hareketle araştırma, Türkiye'deki özel hastanelerin İK politikalarının kurumsal web sitelerindeki mevcudiyet düzeyini ve içeriğini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda temel araştırma sorusu, Türkiye'deki özel hastaneler incelendiğinde, Özel Dal Hastaneleri ile Genel Hastanelerin İK politikalarının kurumsal web sitelerindeki mevcudiyet durumu ve içerik odakları açısından ne tür farklılıklar ve benzerlikler gösterdiğidir. Elde edilen sonuçların, özel hastanelerin aday çalışanlara ve ilgili paydaşlara sunduğu İK politikalarının niteliğinin ve yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi açısından önemli katkılar sunması öngörülmektedir.

Literatür Taraması

İnsan Kaynakları Politikaları, Uygulamaları ve Sistemleri Arasındaki İlişki

İnsan kaynakları yönetimi, hedeflenen örgütsel sonuçlara ulaşmak için birbiriyle tutarlı ve birbirini güçlendiren programlar üzerine kuruludur. Bu programlar; İK politikaları, uygulamaları ve sistemleri olarak üç düzeyde incelenmektedir. İK politikaları, çalışan odaklı bir programı yansıtan taahhütlerdir. Bu politikalar, kurumun çalışan yönetimi ile ilgili ana hedeflerini ve felsefesini belirler. Örneğin bir İK politikası, "performansa göre ödeme" taahhüdünü içerdiğinde bu, kurumun, çalışanların ücretlerini performanslarına bağlayacağını gösteren bir prensiptir. Bu bağlamda İK uygulamaları, belirlenen İK politikalarına ulaşmak için seçilen somut araçlar, prosedürler ve tekniklerdir. Bu uygulamalar, politikanın hayata geçirilme biçimleridir. Örneğin "performansa göre ödeme" politikasına ulaşmak için kar paylaşımı (şirket genelinde), parça başı ücret sistemleri (üretim ortamında) veya komisyon (satış ortamında) gibi uygulamalar bu kapsamda değerlendirilir (Lepak vd., 2006).

İK sistemi ise genel örgütsel hedeflere ulaşmak için içsel olarak tutarlı ve birbirini güçlendiren birden fazla İK politikasından oluşan bütüncül bir programı yansıtır. İnsan kaynaklarının etkili yönetimi, sağlam insan kaynakları yönetimi sistemleri gerektirir. Sağlam bir İK sistemi geliştirmek için, kuruluşun etkili İK uygulamalarına ve politikalarına sahip olması gerekir. İK uygulamaları, insan kaynakları havuzunu yönetmeye ve kaynakların kurumsal hedeflere ulaşmak için kullanılmasını sağlamaya yönelik kurumsal faaliyetlerdir ve bir kuruluştan diğerine veya bir ülkeden diğerine farklılık gösterebilir (Tiwari ve Saxena, 2012).

Örneğin yüksek bağlılığı hedefleyen bir İK sistemi, çalışanların kuruma olan bağlılığını teşvik etmek ve performanslarını en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmış bir dizi politikanın birleşimidir. Bu sistem; seçici personel alımı (doğru yetenekleri bulma), kapsamlı eğitim (yetenekleri geliştirme) ve performansa dayalı ücretlendirme (motivasyonu artırma) gibi politikaların birleşimine dayanır. Bu politikaların hepsi, birbirini destekleyerek ortak bir amaca hizmet eder. Bu yapıda, sistemler stratejiyi belirler, politikalar taahhütleri ortaya koyar ve uygulamalar bu taahhütleri eyleme dönüştürür (Lepak vd., 2006).

Bu noktada insan kaynakları yönetiminin faaliyetlerine ilişkin politikalara dair alt başlıklar farklı yazarlarca çeşitli şekilde sınıflandırılmaktadır. Örneğin Bingöl (2019)'e göre disiplin, eğitim, uyuşmazlıklar ve şikayetler, terfiler, ihtiyaç fazlası iş görenlerin durumu, ödüllendirme, ücret ve yan haklar, işçi sağlığı ve güvenliği, iş gören geliştirme, endüstriyel ilişkiler, fırsat eşitliği, ayrımcılığı ve şiddeti önleme, iş-aile dengesi, farklılıkların yönetimi, yeni teknolojinin kullanımı, e-posta ve internetin kullanımı gibi birçok alanda politikalar oluşturulabilmektedir. Lepak vd. (2006) ise tüm İK sistemlerinin üç temel politika alanından oluştuğunu öne sürmektedir. Birinci alan, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerine odaklanan İK politikalarıdır. Bu politikalar, kurumun ihtiyaç duyduğu yetkinlik setinin mevcut olmasını sağlamak amacıyla seçici personel alımı ve sürekli eğitim gibi uygulamaları kapsar. İkinci alan, çalışanların çaba ve motivasyonunu yönetmeye odaklanan İK politikalarıdır. Bu politikalar, çalışanların işlerine yüksek düzeyde çaba göstermeye istekli olmalarını sağlamak için performansa dayalı ücretlendirme ve ödüllendirme programları gibi uygulamaları içerir. Üçüncü alan ise, çalışanların katkıda bulunma fırsatlarına odaklanan İK politikalarıdır. Bu politikalar, çalışanların bilgi ve motivasyonlarını eyleme dönüştürebilecekleri yapısal ve kültürel ortamı yaratmayı hedefler, bu da iş tasarımı ve çalışan katılım mekanizmaları gibi uygulamalarla sağlanır. Bir İK sisteminin başarısı, bu üç politika alanının sadece var olmasına değil, aynı zamanda birbiriyle tutarlı ve birbirini destekler şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bu üç alan, bir İK sisteminin genel çıktılarını maksimize etmek için birlikte çalışmaktadır. Dolayısıyla başarılı bir İK sistemi, bu üç boyutu da optimize eden bütüncül bir yaklaşıma dayanmalıdır.

Matsumoto (2019)'nın yaptığı araştırmada da sağlık kuruluşlarını daha cazip hale getirecek en etkili beş İK politika alanı; (1) kişisel kariyer gelişimi ve kurumsal gelişim, (2) hasta bakımının kalitesini güvence altına almak ve iş birliğini teşvik etmek için hedef yönetimi ve performans değerlendirmeleri, (3) esnek işe alım ve transfer politikaları, (4) kuruluşu açık bir sistem haline getirmek için dış etkileşimlerin teşvik edilmesi, (5) kariyer gelişiminin güvence altına alınması şeklinde ortaya konulmuştur. Araştırmacılarca farklı sınıflandırılsa da İK politikaları temel olarak; çalışanların kendilerine tarafsız ve doğru işlem yapılacağı konusunda güvenlerini tazelemek, yöneticilerin hızlı ve tutarlı karar almalarına yardımcı olmak ve yöneticilere sorunları çözmenin yanı sıra kararlarını savunmak için güven vermek olmak üzere genellikle üç temel amaca hizmet etmektedir (Bingöl, 2019). Bu amaçların başarılması İK politikalarının tutarlı bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bunun için ise şeffaf bir şekilde duyurulması ve erişilebilir olması önem arz etmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Politikaların Önemi

Türkiye'de ve dünyada beceri açığı oranının gittikçe yükselmekte olduğu ve işverenlerin uygun nitelikli çalışanı bulamama sorununu öncelikli problem olarak gördüğü (Dinçer, 2024) günümüz koşullarında nitelikli çalışanın örgüte kazandırılması, devamlılığının sağlanması, eğitimi ve geliştirilmesi, ücret yönetiminin ve performans değerlendirilmesinin yapılması gibi İKY süreç ve fonksiyonları gittikçe önem kazanmaktadır. Nitekim insan kaynaklarının, diğer kaynakları (para, makine, yöntem, malzeme, araç ve gereçler) çıktıya (ürün/hizmet) dönüştürme kabiliyeti sayesinde rekabet avantajı elde etmenin esas unsuru olduğu bilinmektedir. Rakipler, teknoloji ve sermaye gibi diğer kaynakları taklit edebildiğinden, insan

kaynakları bu yönüyle benzersiz olarak nitelendirilmektedir (Tiwari ve Saxena, 2012). İnsan kaynaklarının bu benzersiz ve kritik rolü, özellikle doğru politika ve uygulamalar aracılığıyla kurumsal başarıya dönüştürülmektedir. Nitekim yapılan çalışmalar İK politikalarının kurumsal performansla pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (Alkalha vd., 2012).

İK politika ve uygulamaları kurumsal performansın yanı sıra örgütsel bağlılık, örgütsel öğrenme, çalışanların örgütte kalma ya da ayrılma kararları, motivasyonları, değişime uyum sağlama kabiliyetleri gibi pek çok konu üzerinde de belirleyici olabilmektedir (Sezer ve Ak, 2017; Albalas, 2025). Bu bağlamda İK politika ve uygulamalarının, örgütsel amaç ve hedeflere ulaştıracak süreçleri kolaylaştıracak şekilde yapılandırılması büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için, çalışanların bu hedeflere yönelik faaliyetlere katılımlarının önündeki engelleri kaldıracak destekleyici bir insan kaynakları yönetimi sisteminin kurulması ve bunun ilgili İK politikalarıyla güçlendirilmesi zorunluluk arz etmektedir (Sezer ve Ak, 2017; Gile vd., 2018).

İşe Alım Politikalarının Önemi

İşe alım politikası, kurumun ihtiyaç duyduğu yetenek, bilgi, beceri, deneyim ve kültürel uyuma sahip doğru kişiyi belirleme ve kuruma kazandırma sürecinin temel kurallarını ve çerçevesini çizen belgedir (Oktar ve Doğan, 2021). İşle alım politikalarının varlığı kişi örgüt uyumunun sağlanmasında kritik bir unsurdur. Kişi ve örgüt uyumu kavramı, bir bireyin ve kuruluşun değerleri, inançları ve hedefleri arasındaki uyumun bir sonucu olarak örgütsel üretkenliğin ve bireysel performansın artacağı fikrine dayanmaktadır. Adayların bir kurumda çalışma tercihleri sıklıkla bireylerin kendileri hakkındaki algıları ile kurumun itibarı arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bireyler, özelliklerine en uygun kurumlarda kendilerini konumlandırabilirler ve olumlu bir eşleşme sağlayan örgütlerde kalma olasılıkları daha yüksektir (Chew ve Chan, 2008; Van Vianen, 2000). Bu nedenle, kurumlar yalnızca iş gereksinimlerini kişinin bilgi, beceri ve yetenekleriyle eşleştirmeye odaklanan bir işe alım politikasına sahip olmakla kalmamalı, aynı zamanda bireyin kişiliğini ve değerlerini kurumun değerleri ve kültürüyle de dikkatlice eşleştirecek bir işe alım politikasına sahip olmalıdır. Dahası, işe alım ve seçim süreçlerinin yüksek maliyeti ve üretkenlik kaybı gibi endişeler işe alım politikasının hastaneler için önemini arttırmaktadır.

Eğitim Politikalarının Önemi

Eğitim politikası, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmak, çalışanlarının yetkinliklerini ve performanslarını sürekli geliştirmek amacıyla, eğitim ve gelişim faaliyetlerini nasıl yöneteceğini belirleyen rehberlerdir. Eğitim ve gelişim, yalnızca çalışanların yetkinliklerini artırmakla ve görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda çalışan memnuniyetini, iş görenin kariyer gelişimini ve personeli elde tutmayı da sağlamaktadır (Shiri vd., 2023). Dahası, sürekli eğitim kültürünün ve çalışan gelişiminin teşviki rekabet avantajı elde etmenin en etkili yolları arasında kabul edilmektedir. Bu nedenle eğitim politikası, kurumların insan kaynağına yaptığı yatırımın temelini oluşturmakla birlikte; çalışanların sürekli güncel kalmasını, kurumsal bağlılığının yüksek olmasını ve verimliliğin artmasını sağlayacak sürdürülebilir bir gelişim kültürünü güvence altına alır. Dolayısıyla mesleki becerilerin sürekli geliştirilmesini hedefleyen eğitim politikaları kurumun genel etkinliğini ve güvenilirliğini önemli ölçüde artırma potansiyeline sahiptir (Zolak Poljašević vd., 2025).

Kariyer Yönetimi Politikalarının Önemi

Kariyer politikası, bir organizasyonun çalışanlarının iş hayatı boyunca şirket içinde nasıl ilerleyeceğini, gelişeceğini ve yükseleceğini belirleyen, yazılı ve sistematik ilkeler bütünü olmakla birlikte hem bireyin hem de kurumun hedeflerini birleştirmeyi amaçlamaktadır.

Üretkenlik üzerine yapılan çalışmalar, yetenekli bireylerin çoğunlukla yaratıcı ve zorlayıcı işler aradığını göstermektedir (Jardine ve Amig, 2001). Bu nedenle örgütlerin çalışanlarına yeni beceriler geliştirme fırsatları sağlamadaki başarısı, çalışanların örgüte karşı olumlu duygu ve tutumlara sahip olmasını sağlamaktadır. Genellikle yüksek vasıflı profesyonelleri çekmek ve elde tutmakta zorlanan kurumlar için, yapılandırılmış kariyer geliştirme fırsatları sunmak, kurumu daha cazip hale getirebilmektedir (Proskura ve Torgunakova, 2021).

Performans Yönetimi Politikalarının Önemi

Performans yönetimi politikası; net hedefler, veriye dayalı karar alma süreçleri ve performans değerlendirme sistemleri aracılığıyla kurumsal etkinliği artırmayı amaçlayan sistematik bir yaklaşıma sahip olma olanağı sunmaktadır. Performans ölçütlerinin somut çıktılarla bağlantılı olduğu, nesnel değerlendirmelerin garanti altına alındığı ve performans ölçümüne dair zaman aralıklarının net bir şekilde tanımlandığı uygulamaların varlığı bu konudaki politikaların varlığına bağlı olmaktadır (Zolak Poljašević vd., 2025). Bu noktada düzenli ve yapıcı geri bildirimlerin olması, çalışanların kurumsal hedeflerle uyumlu kalmalarına ve gerekli düzeltici önlemleri almalarına imkân tanımaktadır. Yanı sıra, insan kaynakları yönetiminin, performans değerlendirmenin cezalandırıcı yönlerinden ziyade gelişimsel faydalarına vurgu yapması gerekmektedir. Değerlendirmeleri çalışanların zihinlerinde büyüme fırsatları olarak konumlandırmak, direnci azaltmaya ve güven oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca performans yönetimi politikalarının etkili olabilmesi için kuruluşların benzersiz ihtiyaçlarına uygun hazırlanması gerekmektedir (De Waele vd., 2021).

Ücret Yönetimi Politikalarının Önemi

Ücretlendirme, işveren ve çalışan arasındaki en önemli anlaşmalardan olup; bu konuya dair politikalar, yetenekleri çekme ve elde tutma konusundaki en kritik belirleyicilerdendir. Öyle ki bazı örgütler kritik yetenekleri çekmek ve elde tutmak için piyasa fiyatının çok üzerinde ücretlendirme politikasına sahip olabilmektedir. Ancak ücret, kurumsal bağlılığın ve işte kalma niyetinin potansiyel bir öncülü olarak kabul edilse de yalnızca ücretin yeterli olmayacağı genel olarak bilinmektedir. Nitekim düşük ücret bir çalışanın işten çıkma nedeni olabilirken; yüksek ücret kurumun o çalışanı elinde tutmasını tek başına sağlamayabilir. Bir çalışanın daha fazla bağlılık gösterme veya işverende kalma kararını etkileyebilecek başka içsel ve dışsal faktörler söz konusu olabilmektedir. Ücretin örgütsel bağlılık ve işte kalma niyeti ile ilişkisinin temelini oluşturan önemli bir faktör de ücret ve sunulan yan haklara dair çalışanın adalet algısıdır (Chew ve Chan, 2008). Bu konuda çalışanlar nezdinde adalet algısı oluşması için kurumların ücret yönetimi politikalarının varlığı, bu politikaların tutarlı ve şeffaf bir biçimde uygulanması ve elzemdir.

Ayrımcılığı Önlemeye Dair Politikaların Önemi

Çağdaş hukuk sistemleri ve özellikle iş hukuku, işverenlere hakkaniyet esasına dayanan temel bir sorumluluk yükler ve bunun gereği olarak işverenler tüm çalışanlara eşit davranmak ve benzer konumdaki kişilere aynı çalışma koşullarını sağlamak zorundadırlar. Eşit muamele edilmesi gerekirken, makul veya hukuki bir neden olmaksızın farklı uygulamaların hayata geçirilmesi ayrımcılık olarak kabul edilir. Ayrımcılık, açıkça (doğrudan) gerçekleşebileceği gibi, dolaylı yollarla da ortaya çıkabilir. Doğrudan ayrımcılık, aynı durumda veya benzer koşullarda bulunan kişilerin, dil, din, ırk, cinsiyet, siyasi görüş veya inanç gibi belirli özelliklerinden dolayı hak ve özgürlüklerinden yararlanmalarının kısmen veya tamamen engellenmesi anlamına gelir (Cindemir, 2025). Dolaylı ayrımcılık ise, dışarıdan bakıldığında tarafsız ve yansız görünen bir uygulama, kural veya ölçütün, aslında belli bir grup ya da kişi üzerinde diğerlerine kıyasla daha dezavantajlı etkiler yaratmasıyla ortaya çıkar. Bu ayrımcılık türü, şekil olarak eşitlikçi bir yaklaşım benimsemiş olsa bile, farklı özelliklere sahip bireyler

için farklı sonuçlar doğurduğunda kendini gösterir (Gül ve Karan, 2011). Ayrımcı uygulamalar muazzam bir ekonomik etkiye sahip olmanın yanı sıra, depresyon ve tükenmişlik gibi durumlara yol açabilmekte ve psikolojik sağlık üzerinde de olumsuz etkiye sahip olabilmektedir. İşyerinde her türdeki ayrımcılığa müdahale etmek son derece önemlidir. Bu tür bir müdahale şüphesiz ki tüm organizasyonu ve sistematik bir politika ve prosedürü kapsayan çok boyutlu bir yaklaşım gerektirmektedir (Bobek vd., 2018).

Web Sitelerinde Paylaşılan İK Politikalarının Sinyal Teorisi Bağlamındaki Yeri

Sinyal teorisi (Signaling Theory) ilk olarak Spence (1973) tarafından işgücü piyasası bağlamında geliştirilmiş olup; bilgi asimetrisinin bulunduğu durumlarda, bir tarafın (genellikle daha fazla bilgiye sahip olan tarafın) karşı tarafa kendi niteliği, yetkinliği ya da niyeti hakkında dolaylı göstergeler (sinyaller) göndermesini açıklayan bir teoridir. Spence (1973)'in sinyal teorisine göre, işgücü piyasasında adaylar kurumların çalışma koşulları, yönetim anlayışı ve kariyer olanakları gibi doğrudan gözlemlenemeyen özelliklerini, sunulan sinyaller üzerinden değerlendirmektedir. Bu çerçevede web sitelerinde yer alan işe alım ilkeleri, eğitim ve gelişim olanakları, performans değerlendirme sistemleri, eşitlik ve etik yaklaşımlar gibi İK politikaları; hastanenin çalışanına verdiği değer ve kurumsal işleyişi hakkında güçlü sinyaller üretmektedir.

Literatürde, sinyallerin etkili olabilmesi için tutarlı, inandırıcı ve taklit edilmesi görece zor olması gerektiği vurgulanmaktadır (Connelly vd., 2011). Bu açıdan bakıldığında, hastanelerin İK politikalarını yalnızca beyan düzeyinde değil, kurumsal uygulamalarla uyumlu ve şeffaf biçimde web sitelerinde sunmaları, güçlü ve güvenilir sinyaller oluşturmakta; nitelikli sağlık profesyonellerinin kuruma yönelik algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle sağlık sektöründe iş yükü, etik sorumluluk ve mesleki risklerin yüksek olması, aday çalışanların kurumsal İK yaklaşımlarına daha fazla önem vermesine yol açmakta; bu durum web sitesi paylaşımlarını hastaneler için başlıca sinyal mekanizmalarından biri haline getirmektedir. Dolayısıyla hastanelerin İK politikalarını kurumsal web siteleri aracılığıyla paylaşmaları, Sinyal Teorisi bağlamında bilgi asimetrisini azaltan ve kurumu potansiyel çalışanlar nezdinde daha öngörülebilir kılan stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir (Spence, 1973; Connelly vd., 2011).

Yöntem

Çalışma Grubu ve Veri Kaynağı

Bu araştırmada Türkiye'de faaliyet gösteren özel hastanelerin kurumsal web sitelerinde yer alan İK politikalarının betimsel içerik analizi yöntemi ile incelenmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Özel Hastaneler Daire Başkanlığı'nın web sitesinde yer alan faal özel hastaneler listesi kullanılmıştır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020).

Araştırmanın evrenini T.C. Sağlık Bakanlığı (2020) verilerine göre Türkiye'de faaliyette bulunan 571 özel hastane oluşturmaktadır. Çalışma grubu ise evren içerisindeki faal ve kurumsal web sitesi aktif olan 487 özel hastaneden oluşmaktadır. Veriler 05.10.2025–20.10.2025 tarihleri arasında hastanelerin kurumsal web sitelerinde yer alan İK politikalarına ulaşılması yoluyla elde edilmiştir.

Araştırmada temel analiz birimi, incelenen her bir özel hastanenin kurumsal web sitesinde "insan kaynakları" veya "kariyer" şeklinde adlandırılan sekmelerdir. Kodlama birimi ise, bu sekmeler tıklandığında İKY sürecine ilişkin hastaneler tarafından verilen bilgiler içerisinde (eğer varsa) İK politikaları başlıkları altında yer alan metin bloğu/cümle veya beyandır. Bu birimler hem mevcudiyet (Var/Yok) hem de betimsel analiz için temel alınmıştır. Verilerin

toplanması, organize edilmesi ve Var/Yok kodlamasının sayısal analize hazırlanması için Microsoft Excel yazılımı kullanılmıştır.

Araştırma Soruları

Araştırma soruları aşağıda verilmektedir:

1. Özel hastanelerin kurumsal web sitelerinde genel İK politikası beyanı ne ölçüte yer almaktadır?
2. Özel hastanelerin kurumsal web sitelerinde işe alım, eğitim, kariyer, performans, ücret yönetimi ve ayrımcılığı önlemeye dair politikalar ne ölçüde yer almaktadır?
3. Özel hastanelerin kurumsal web sitelerinde yayınladıkları İK politikalarının genel içeriği ve felsefesi nedir?
4. Özel hastanelerin yayınladıkları İK politikalarında en çok vurgulanan temalar ve hedefler nelerdir?

Temaların, Kategorilerin ve Kodların Oluşturulma Süreci

Araştırmada temalar, kuramsal çerçeveye dayalı olarak türetilmiştir. Bingöl (2019), Lepak vd. (2006) ve Matsumoto (2019) tarafından yapılan sınıflandırmalar esas alınarak, Türkiye'deki hastaneler için en kritik olduğu düşünülen 7 ana İK politika alanı betimsel analiz için temalar olarak belirlenmiştir:

1. Genel İK Politikası
2. İşe Alım Politikası
3. Eğitim Politikası
4. Kariyer Yönetimi Politikası
5. Performans Yönetimi Politikası
6. Ücret Yönetimi Politikası
7. Ayrımcılığı Önlemeye Dair Politikalar

Temaların standardizasyonu için, 487 hastanenin %10'unu (49 hastane) kapsayan pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonuçları ışığında önceden belirlenen 7 ana İK politika alanı dışında bir tema belirlenmesine ihtiyaç olmadığı tespit edilmiştir. Nitekim bu doğrulamanın, 487 hastanenin tamamının incelenmesi sonucunda da geçerliliğini koruduğu görülmüştür. Tüm doküman havuzunun (487 hastane web sitesi) incelenmesi ve kodlanması, araştırmanın tek kodlayıcısı (yazar) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Niteliksel kodlama (örnek alıntılar) için nicel mevcudiyetin ötesinde, Tablo 4, 5, 6, 7, 8, 9 ve 10'da sunulan örnek alıntılar, her bir tema altındaki metinler okunarak seçilmiştir. Bu alıntılar, politika metinlerinde en sık vurgulanan kategorileri ve kodları (örn. İşe Alım temasında "Doğru İşe Doğru İnsan" kategorisini) temsil etmektedir. Her bir tema altında yer alan kategoriler ve kodlar Tablo 1'de sunulmaktadır.

Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmada kullanılan nitel analiz yöntemlerinden olan betimsel analizde amaç, gözlem sonucu toplanan verilerin düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunulmasıdır. Çoğu betimsel analizde veriler önceden belirlenmiş temalara göre sınıflandırılır, sınıflandırılan verilere ilişkin bulgular özetlenir ve özetler ise araştırmacının öznel birikimi ile yorumlanır (Kitzinger, 1995). Söz konusu araştırmada betimsel analizin ilk aşaması olan *çerçeve oluşturma* için; araştırma sorularından ve kavramsal arka plandan hareketle verilerin hangi temalar altında toplanacağı belirlenmiştir. Betimsel analizin ikinci aşaması olan *tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi* için; elde edilen veriler ayrıntılı bir şekilde okunarak düzenlenmiş, temalar altında yer alan kategoriler ve kodlar belirlenmiştir. Betimsel analizin üçüncü aşaması olan *bulguların tanımlanması* için; düzenlenen veriler arasından doğrudan alıntılar seçilmiştir.

Dördüncü aşama olan *bulguların yorumlanması* için ise tanımlanan bulgular açıklanmış, ilişkilendirilmiş ve anlamlandırılmıştır (Marshall ve Rossman, 2014).

Bir nitel araştırmanın gücü, araştırma problemini çözümleme biçiminden ziyade, okuyucuyu problemin doğru çözümünün araştırma kapsamında sunulduğuna inandırmaktır. İnandırıcılık ve tutarlılık, nitel bir araştırmanın tekrar edildiğinde benzer sonuçların alınmasını garanti etme durumudur. Nitel araştırmaların inandırıcı olması, onların geçerli ve güvenilir veriler sunması ile ilgilidir (Connelly, 2016). Nicel araştırmaların geçerliği ve güvenirliği için farklı ölçme yöntemleri bulunmasına rağmen nitel araştırmalarda kesin bir geçerlik ve güvenirlik tespiti yapmak mümkün olmamaktadır (Shenton, 2004). Nitel araştırmada geçerlik, araştırmacının konu edindiği problemi olabildiğince tarafsız bir şekilde çözüme kavuşturma derecesidir. Bu durumda elde edilen verilerin gerçekte var olan durumu yansıtma derecesi önemlidir. Araştırma problemini bir bütün olarak ele almak veya incelenen olgunun tüm özelliklerine yoğunlaşmak, önemli geçerlik ölçütleridir (Baltacı, 2019).

Bulgular

Araştırmada kavramsal arka plana dayalı olarak oluşturulan temalar ve bu temalar altında belirlenen kategoriler ile kodlar Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Özel Hastanelerin İK Politikalarının Niteliksel Analiz Çerçevesi

Temalar	Kategoriler	Kodlar
Genel İK Politikası	Kurumsal Kültür ve Aidiyet	İnsan odaklılık, güven ve saygı iklimi, kurumsal bağlılık, referans kurum olma hedefi.
	Stratejik Yaklaşım	Yöneticilerin İKY sorumluluğu çalışan merkezli yaklaşım, stratejik iş hedefleriyle paralellik.
İşe Alım Politikası	Doğru İşe Doğru İnsan	İşe uygun nitelik, yetkinlik bazlı değerlendirme, kurum kültürüyle uyum.
	Adil ve Objektif Süreçler	Şeffaflık, tarafsız değerlendirme, eşit fırsat sunma.
Eğitim Politikası	Sürekli Gelişim ve Yatırım	İnsana yapılan yatırım, gelişim fırsatları, sürekli eğitim ve gelişim faaliyetleri, çalışan potansiyeli.
	Stratejik Hedeflere Katkı	Maksimum hasta memnuniyeti, yüksek hizmet kalitesi.
Kariyer Yönetimi Politikası	Kurum İçi Hareketliliğin Teşviki	Yönetici yetiştirme, yedekleme politikası, kurum içi çalışanlara öncelik.
	Adil ve Şeffaf Planlama	Adaletli kariyer yapılandırması, işin gerekleri ile yetkinliklerin eşleştirilmesi.
Performans Yönetimi Politikası	Ölçüm ve Süreç Yöntemi	Hedef ve yetkinlik bazlı sistem, sistematik bir süreç, sürekli performans izleme.
	Gelişim Odaklı Felsefe	Sıralamayı değil gelişimi esas alma, şeffaf ve sürekli geribildirim, beklentilerin net tanımlanması.
Ücret Yönetimi Politikası	Adalet ve Kurum Dışı Rekabet	Eşit işe eşit ücret, piyasa eğilimlerine ve ekonomik koşullara duyarlılık, yaşam düzeylerini yükseltme.
	İş Değerlemesi ve Performans Bağlantısı	Görevin gerektirdiği sorumluluklar, performans değerlendirmeleri, işgücü devrinin minimizasyonu.
Ayrımcılığı Önleme Politikası	Eşit Fırsat ve Tarafsızlık	Eşit haklar sunma, tarafsız değerlendirme, fırsat eşitliği.
	Farklılıkların Kabulü	Farklılıkları zenginlik/güç olarak görme, her türlü ayrımcılığın reddi.

Kaynak: Yazar tarafından toplanan birincil veriler ve betimsel analiz sonuçları.

Açıklama: Bu tablo, araştırmada uygulanan betimsel analizin hiyerarşik yapısını ve nitel bulguların çerçevesini göstermektedir. Temalar, nicel mevcudiyetin tespiti için temel sınıflandırma birimi olarak kullanılırken; kategoriler ve kodlar, politikaların içerik odağını ve felsefesini (nitel bulguları) yorumlamak için kullanılmıştır.

Hastanelerin %8,4'ünün özel dal hastanesi, %91,6'sının genel hastane olduğu saptanmıştır (Tablo 2). Hastanelerin %85,3'ünün (487 hastane) kurumsal web sitesinin mevcut olduğu gözlemlenirken; %8,9'unun geçici/kalıcı olarak kapalı olduğu, %5,8'inin ise kurumsal web sitesinin mevcut olmadığı görülmüştür (Tablo 2). Araştırma değişkenleri açısından yapılan değerlendirmeler kurumsal web sitesi mevcut olan 487 hastane üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2. Hastanelerin Türlerine ve Kurumsal Web Sitelerine Dair Bilgiler

Hastane Türü / Değişkenler	Özel Dal Hastanesi		Genel Hastane		Toplam	
	N	Yüzde (%)	N	Yüzde (%)	N	Yüzde (%)
Kurumsal Web Sitesi Olmayan Hastane	2	4,2	31	5,9	33	5,8
Geçici/Kalıcı Olarak Kapalı Olan Hastane	3	6,2	48	9,2	51	8,9
Kurumsal Web Sitesi Olan Hastane	43	89,6	444	84,9	487	85,3
Toplam	**48**	**100**	**523**	**100**	**571**	**100**

Kaynak: Yazar tarafından toplanan birincil veriler.
Açıklama: T.C. Sağlık Bakanlığı'nın 2020 yılı verisi baz alınarak toplam 571 özel hastane incelenmiştir. N, örneklem/gözlem sayısını temsil etmektedir. Yüzde değerleri virgülden sonra bir basamak yuvarlanmıştır.

Gerek özel dal hastanelerinin gerekse de genel hastanelerin kurumsal web siteleri incelendiğinde toplamda yaklaşık %74'ünün genel İK politikasına, %68'inin işe alım politikasına, %73'ünün eğitim politikasına, %75'inin kariyer politikasına, %86'sının performans yönetimi politikasına, %83'ünün ücret yönetimi politikasına, %93'ünün ise ayrımcılığı önlemeye dair politikaya web sitesinde yer vermediği görülmüştür (Tablo 3).

Tablo 3. Hastanelerin İnsan Kaynakları Politikalarının Mevcudiyet Durumu

Hastane Türü / Değişkenler	Özel Dal Hastanesi		Genel Hastane		Toplam	
	N	Yüzde (%)	N	Yüzde (%)	N	Yüzde (%)
Genel İK Politikası						
Var	9	20,9	117	26,3	126	25,9
Yok	34	79,1	327	73,7	361	74,1
Toplam	**43**	**100**	**444**	**100**	**487**	**100**
İşe Alım Politikası						
Var	2	4,7	154	34,7	156	32
Yok	41	95,3	290	65,3	331	68
Toplam	**43**	**100**	**444**	**100**	**487**	**100**
Eğitim Politikası						
Var	7	16,3	126	28,4	133	27,2
Yok	36	83,7	318	71,6	354	72,8
Toplam	**43**	**100**	**444**	**100**	**487**	**100**
Kariyer Yönetimi Politikası						
Var	1	2,3	118	26,6	119	24,4
Yok	42	97,7	326	73,4	368	75,6
Toplam	**43**	**100**	**444**	**100**	**487**	**100**
Performans Yönetimi Politikası						
Var	0	0	66	14,9	66	14
Yok	43	100	378	85,1	421	86
Toplam	**43**	**100**	**444**	**100**	**487**	**100**
Ücret Yönetimi Politikası						

Var	0	0	84	18,9	84	17,2
Yok	43	100	360	81,1	403	82,8
Toplam	**43**	**100**	**444**	**100**	**487**	**100**
Ayrımcılığı Önlemeye Dair Politika						
Var	1	2,3	32	7,2	33	7
Yok	42	97,7	412	92,8	454	93
Toplam	**43**	**100**	**444**	**100**	**487**	**100**

Kaynak: Yazar tarafından toplanan birincil veriler.

Açıklama: Analiz, faal ve kurumsal web sitesi mevcut olan 487 hastane üzerinden yapılmıştır. N, örneklem/gözlem sayısını temsil etmektedir. Yüzde değerleri virgülden sonra bir basamak yuvarlanmıştır.

Hastanelerin genel İK politikaları incelendiğinde bu politikaların temelinde, çalışanı kurumun en önemli varlığı olarak görme, güven ve saygı ilkelerine dayalı bir çalışma kültürü inşa etme felsefesinin olduğu görülmektedir. Bu politikalarda genellikle sektörde çalışılmak istenen kurum ve referans hastane olma hedefini destekleyecek şekilde; öğrenmeye istekli, yüksek motivasyonlu ve güçlü aidiyet duygusuna sahip nitelikli personel istihdamının amaçlandığı saptanmıştır. Odaklanılan diğer hususlar arasında, yöneticilerin İK sorumluluğu üstlenmesi, net görev tanımlarıyla rol çatışmasını engellemek, çalışan memnuniyetini artırarak iş gücü devir oranını minimize etmek ve proaktif İK süreçleriyle sürdürülebilir başarıyı güvence altına almak yer almaktadır. Bu politika ifadeleri, kurumsal hedefleri ve stratejik amaçları desteklerken insan odaklılığı ön planda tutan ve kariyer odaklı gelişimi sağlayan bütüncül bir İK felsefesini yansıtmaktadır (Tablo 4).

Tablo 4. Hastanelerin Genel İK Politikalarından Örnekler

İnsan kaynakları yönetimi politikamızın temelinde, tüm yöneticilerimizin aynı zamanda birer "İnsan Kaynakları Yöneticisi" olarak hareket etmesi anlayışı yer almaktadır.
Çalışanlarımızı ailemizin en önemli kaynağı görmekten öte, tüm kaynakları yöneten asıl varlığımız olarak kabul ederiz.
İK politikamız; güven ve saygı iklimi etrafında şekillenmiş bir çalışma ortamı sağlamak ve böylelikle sektörde çalışılmak istenen kurum olarak gösterilen ve herkesin çalışmaktan gurur duyduğu örnek bir topluluk olmaktır.
Bölgemizde referans hastane olma hedefiyle; takım ruhunu, güçlü iletişimi, etik değerleri ve kurumsal bağlılığı ön planda tutan öncü bir sağlık merkezi olmayı amaçlıyoruz.
İK politikamız; çalışan merkezli ve güncel İK yaklaşımları aracılığıyla; öğrenmeye istekli, kendini geliştirmeye açık, yüksek motivasyonlu ve güçlü aidiyet duygusuna sahip personellere sahip olmaktır.
İnsan kaynağımızın en büyük avantajımız olduğu bilinciyle; adalet, sevgi, saygı ve güven çatısı altında takım ruhuna sahip bir çalışma ortamı sunmayı hedefleyen ve kariyer odaklı bir insan kaynakları yönetimi felsefesi uyguluyoruz.
İK politikamız; hastanemizin vizyon, misyon ve değerleri doğrultusunda nitelikli personel istihdam etmeyi, insan kaynağını en verimli şekilde kullanmayı ve çalışanlarımızın kişisel, mesleki ve sosyal gelişimini desteklemeyi amaçlar.
Kuruma duyulan aidiyet bilincini artırarak çalışanlarımızın uzun süreli istihdamını sağlamak, İK politikamızın temel taşlarından biridir.
İK ekibi olarak benimsediğimiz açık kapı politikamızla çalışanlarımızın yanında olmayı ve beklentilerine hızlıca yanıt vererek güvenilir bir iletişim ortamı oluşturmayı hedefliyoruz.
İK politikamız, stratejik iş hedeflerimizle paralel, sektör dinamiklerine hızla uyum sağlayan, yenilikçi ve proaktif İK süreçlerini geliştirerek sürdürülebilir başarıyı güvence altına almaktır.
İK politikamız, çalışan memnuniyetinin sağlanmasını kurumumuzun en önemli değerleri arasında görmektedir.
İK politikamız; çalışanlar arasında rol çatışmasını engellemek için görev tanımlarını ve prosedürleri net bir şekilde ortaya koymak, dengeli iş yükü dağılımını sağlamak, maksimum verimlilik için çalışan memnuniyetini ölçerek gerekli tedbirleri almak ve iş gücü devir oranını minimize etmektir.

İK politikamızın amacı; kurumsal hedefleri ve stratejileri desteklerken "insan odaklılığı" ön planda tutan ve İK alanında sektörün en iyi uygulamalarını hayata geçiren örnek kurumlar arasında yer almaktır.
Çalışan mutluluğunu toplumsal gelişimin ve ekonomik kalkınmanın anahtarı olarak gören İK politikamız; tüm insan kaynakları uygulamalarımızı bu değer üzerine inşa etmeyi öngörmektedir.

Kaynak: Yazar tarafından toplanan birincil veriler (İncelenen hastanelerin kurumsal web sitelerinden alıntılar).

Açıklama: Bu tabloda yer alan ifadeler, genel İK politikası beyan eden 126 hastanenin web sitesinden elde edilmiş olup; politikaların temel amacını ve önceliklerini göstermek amacıyla verilmiştir. Alıntılar, içeriklerin genel eğilimini temsil etmek üzere seçilmiştir.

Hastanelerin işe alım politikalarının birincil odağı, "doğru işe doğru insan" ilkesini benimseyerek, kurumun ihtiyaç duyduğu nitelikli iş gücünü ve ilgili pozisyonun gerektirdiği uzmanlık bilgisine sahip adayları objektif yöntemlerle kuruma kazandırmaktır. Ayrıca bu politika ifadelerinde istihdam edilecek personelin sadece gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasının yeterli olmadığı, aynı zamanda kurum kültürüne ve değerlerine uygun, gelişime açık, takım çalışmasına yatkın ve yüksek bağlılığa sahip olmasına önem verildiğinin vurgulandığı görülmektedir (Tablo 5).

Tablo 5. Hastanelerin İşe Alım Politikalarından Örnekler

İşe alım sürecinde; ihtiyaçlarımız doğrultusunda nitelikli kişiyi doğru işe yerleştirmek temel politikamızdır.
İşe alım sürecinde en önemli hedefimiz, doğru pozisyona doğru adayları yerleştirmek, nitelikli insan gücünü kuruma kazandırmaktır.
İşe alım politikamız; tüm adaylara hiçbir ayrım yapmadan eşit davranmak ve "doğru işe doğru insan" ilkesini tek ölçüt olarak benimsemektir.
İşe alım süreçlerinde; kurum kültürüne ve değerlerine uygun, kurumsal vizyona ve işine bağlılığı yüksek, takım çalışmasına yatkın, iletişim becerisi güçlü, iş hayatındaki değişimler karşısında esnekliği yüksek, stresle baş edebilme yeteneğine sahip ve sonuç odaklı yaklaşıma sahip adayları kuruma kazandırmayı hedefliyoruz.
İşe alım politikamız; grubumuzun felsefesini, vizyonunu, misyonunu ve ilkelerini benimseyip hayata geçirebilecek, kendini ve birlikte çalıştığı ekibi geliştirmeye istekli, öğrenmeye ve yeniliğe açık, insan ilişkilerinde başarılı, inisiyatif alabilen insan kaynağını istihdam etmeyi esas almaktadır.
İşe alım politikamız, sektördeki güçlü marka değerimizi, köklü deneyimimizi ve uzmanlığımızı geleceğe taşıyabilecek, kurum kültürüne hızla uyum sağlayan ve gelişime açık adayları kadromuza katarak sürdürülebilir büyümeyi sağlamaktır.
İşe alım politikamız, ilgili pozisyonun gerektirdiği nitelikteki adayı objektif yöntemler kullanarak kurumumuza kazandırmayı amaçlamaktadır.
İşe alım politikamız, grubun çalışma esas ve usullerine ilişkin ilkelere ve pozisyonun gerektirdiği uzmanlık bilgisine öncelik vererek, personelin bilgi ve yeteneklerine en uygun görevde istihdam edilmesini sağlamaktır.

Kaynak: Yazar tarafından toplanan birincil veriler (İncelenen hastanelerin kurumsal web sitelerinden alıntılar).

Açıklama: Bu tabloda sunulan ifadeler, işe alım politikası beyan eden 156 hastanenin web sitesinden elde edilmiş olup; politikaların temel amacını ve önceliklerini göstermek amacıyla verilmiştir. Alıntılar, içeriklerin genel eğilimini temsil etmek üzere seçilmiştir.

Hastanelerin eğitim politikalarında, eğitimi stratejik bir yatırım ve kurumsal gelişim aracı olarak konumlandırdığı göze çarpmaktadır. Bu politikaların temel odağının, çalışana yapılan yatırımın en büyük değer olduğu bilinciyle, bireylerin kişisel, mesleki ve yönetsel gelişimlerini sürekli desteklemek olduğu saptanmıştır. Eğitim politikalarında vurgulanan nihai amaç ise genellikle çalışan gelişimini ve motivasyonunu artırarak sağlık sektörüne yetkin personel kazandırmak; bu sayede hizmet kalitesini yükseltip maksimum hasta memnuniyetine ulaşarak kurumun geleceğini ve stratejik kararlarını güvence altına almaktır (Tablo 6).

Tablo 6. Hastanelerin Eğitim Politikalarından Örnekler

İnsana yaptığımız yatırımın en büyük değer olduğunun bilinciyle çalışanlarımıza sunduğumuz gelişim fırsatları ile sağlık sektörüne değer katan global bir marka olmak, çalışanlarımızın eğitim ihtiyaçlarını ve gelişim alanlarını doğru tespit ederek kişisel, mesleki ve yönetsel gelişimlerini sağlamak, sağlık sektörüne alanında yetkin ve hizmet anlayışı gelişmiş, çalışanlar kazandırmak hedeflenmektedir.
İnsan kaynakları eğitim politikamız, diğer İK politikalarımız içerisinde stratejik bir öneme sahip olup, çalışan gelişimini destekleyerek motivasyon ve iş tatminini artırmayı; nihayetinde ise maksimum hasta memnuniyetine ulaşmayı hedeflemektedir.
İnsan kaynakları eğitim politikamızın özü, çalışanlarımızın potansiyellerini açığa çıkarmalarını ve bunu yüksek performansa dönüştürmelerini sağlamak, bu süreçte onlara gerekli desteği ve gücü vermektir.
İnsan kaynakları eğitim politikamız; sürekli eğitim ve gelişim faaliyetleriyle kurumumuzu sektörde ilk tercih edilen sağlık kuruluşu haline getirmek, güncel ve bilimsel eğitim yöntemleri aracılığıyla hastane yönetimi tarafından alınan stratejik kararlara katkı sağlamak ve hizmet kalitesini yükseltmektir.
Eğitimi, bir kurumun çalışanlarına, dolayısıyla kendi geleceğine yapabileceği en kritik yatırım olarak gören bir politikaya sahibiz.

Kaynak: Yazar tarafından toplanan birincil veriler (İncelenen hastanelerin kurumsal web sitelerinden alıntılar).

Açıklama: Bu tabloda yer alan ifadeler, eğitim politikası beyan eden 133 hastanenin web sitesinden elde edilmiş olup; politikaların temel amacını ve önceliklerini göstermek amacıyla verilmiştir. Alıntılar, içeriklerin genel eğilimini temsil etmek üzere seçilmiştir.

Hastanelerin kariyer politikaları incelendiğinde, kurumun uzun vadeli iş gücü ihtiyaçlarını karşılama ve sürdürülebilirliği sağlama amacıyla iç kaynaklardan yönetici yetiştirme felsefesini merkeze aldıkları gözlemlenmektedir. Kariyer politikalarının temel odağı, bireysel başarıdan ziyade kurumsal başarıyı hedefleyerek, kariyer planlamasını ve gelişimini bu doğrultuda yapılandırmak olarak saptanmıştır. Önemli vurgular arasında; adil atama ve yükseltme süreçleriyle kurum içi hareketliliği ve terfileri desteklemek, bu süreçlerde işin gerekleri ile personelin yetkinliklerini esas almak yer almaktadır. Ayrıca, politikalar; performans ve yetkinlik değerlendirmeleri aracılığıyla potansiyel çalışanları erken belirlemeyi, bir yedekleme sistemi kurarak kilit pozisyonları güvence altına almayı ve kurumun ihtiyaç duyduğu güçlü lider havuzunu oluşturmayı öngörmektedir. Çalışanların ilgi alanları dikkate alınsa da genel yaklaşım olarak, kurumun ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağını oluşturmaya odaklanıldığı görülmektedir (Tablo 7).

Tablo 7. Hastanelerin Kariyer Yönetimi Politikalarından Örnekler

Kariyer politikamız; personellerimizin kariyerlerini, ihtiyaçlarımız doğrultusunda planlayıp geliştirmeye dayanmaktadır.
Kariyer politikamız bireysel başarıyı değil; kurumsal başarıyı hedeflemektedir.
Hastanemiz, yönetici kadrosunu kendi bünyesinde yetiştirmeye odaklanmış olup, yatay ve dikey kurum içi hareketliliği ve terfileri destekleyen bir kariyer geliştirme politikası benimsemiştir.
Kariyer politikamız; çalışanların gelişimini yönlendirerek, kurumun ihtiyaç duyduğu yetkin ve güçlü lider havuzunun etkin bir şekilde oluşturulmasını öngörmektedir.
Çalışanlarımızın kariyer gelişimlerini ve planlamasını adil bir şekilde yapılandırmayı amaçlamaktayız.
İşin gerekleri ve personelimizin yetkinlikleri esas alınarak, atama ve yükseltmelerde kurum içi çalışanlarımıza öncelik tanımak temel politikamızdır.
Kurumumuzun kariyer yönetimi ve yedekleme politikası, performans ve yetkinlik değerlendirmeleriyle potansiyel çalışanları erkenden belirleyerek, gelişim programlarıyla üst görevlere hazırlamayı; böylece kilit pozisyonların etkin yedeklenmesini ve sürdürülebilir yüksek performansı garanti altına almayı amaçlar.
Kariyer yönetimi politikamız, çalışanların ilgi alanları ve eğilimleri dikkate alınarak başarılı olabilecekleri görevlerde ilerlemelerini desteklemeyi; gelişim alanlarını belirleyip bunları güçlendirerek kurumun ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağını oluşturmayı hedefler.

Kariyer yönetimi politikamıza göre her çalışan kendi işinin lideridir ve kariyer planlarını yöneticileri ile kendileri tayin ederler.

Kaynak: Yazar tarafından toplanan birincil veriler (İncelenen hastanelerin kurumsal web sitelerinden alıntılar).

Açıklama: Bu tabloda yer alan ifadeler, kariyer yönetimi politikası beyan eden 119 hastanenin web sitesinden elde edilmiş olup; politikaların temel amacını ve önceliklerini göstermek amacıyla verilmiştir. Alıntılar, içeriklerin genel eğilimini temsil etmek üzere seçilmiştir.

Hastanelerin performans yönetimi politikaları genellikle hedef ve yetkinlik bazlı bir yaklaşımla gerek amaçların gerçekleştirilme düzeyinin gerekse de davranışsal yetkinliklerin ölçülmesini öngörmektedir. Vurgulanan en önemli ilkeler; objektiflik, şeffaflık ve sürekli geribildirim sağlamaktır. Genel olarak performans yönetimi ile hedeflenenin çalışanları başarılarına göre sıralamaktan ziyade, kurumsal amaçların her bir çalışan tarafından içselleştirilmesini sağlamak, beklentileri açıkça tanımlamak, yöneticilerin çalışanların gelişim sorumluluğunu sahiplenmesi, sürekli rehberlik ve geribildirim yoluyla çalışan performansının daha üste çekilmesi olduğu görülmektedir (Tablo 8).

Tablo 8. Hastanelerin Performans Yönetimi Politikalarından Örnekler

Hedef ve yetkinlik bazlı performans yönetimi sistemi uygulayarak hedef ve stratejilerimizle bütünleşmiş bir şekilde performans ölçümü yapılmaktadır.
Yöneticilerin çalışanların gelişim sorumluluğunu sahiplendiği bir ortam yaratarak, sürekli performans izlemesini yapması ve şeffaf geribildirim sağlaması hedeflenmektedir.
Performans yönetimi politikamız, kurumsal ve bireysel hedeflerin uyumunu gözeterek, sürekli bir değerlendirme süreciyle çalışanların hem hedeflerini gerçekleştirme düzeylerini hem de sergiledikleri davranışsal yetkinlikleri ölçmeyi amaçlar.
Performans değerlendirme politikamız, çalışanları iyiden kötüye sıralamayı değil, kurumsal amaçların her bir çalışan tarafından içselleştirilmesini ve anlaşılmasını esas alır.
Performans yönetimi politikamızın özü, performans değerlendirme sürecinin objektif bir şekilde yapılarak, çalışan performansının daha üste çekilmesini temel alır.
Performans değerlendirme sürecinde objektiflik ve sürekli geri bildirim sağlama temel politikamızdır.
Kurumumuzun performans değerlendirme politikası, çalışanın kendini değerlendirmesi, yöneticisinin değerlendirmesi ve yüz yüze geribildirim görüşmesi aşamalarından oluşan sistematik bir süreci esas alır.
Performans yönetimi politikamız; çalışanlarımızdan beklentilerimizi açık ve net bir şekilde tanımlamayı, bu beklentilerin başarıyla karşılanması durumunda çalışanlarımızın bireysel gelişim yollarını belirlemeyi ve sürekli rehberlik etmeyi temel alır.

Kaynak: Yazar tarafından toplanan birincil veriler (İncelenen hastanelerin kurumsal web sitelerinden alıntılar).

Açıklama: Bu tabloda yer alan ifadeler, performans yönetimi politikası beyan eden 66 hastanenin web sitesinden elde edilmiş olup; politikaların temel amacını ve önceliklerini göstermek amacıyla verilmiştir. Alıntılar, içeriklerin genel eğilimini temsil etmek üzere seçilmiştir.

Hastanelerin ücret yönetimi politikalarının temel odağının, eşit işe eşit ücret prensibinin benimsenmesinin yanı sıra ücretlerin kuruma nitelikli insan kaynağını çekme ve elde tutma/iş gücü devir hızını minimuma indirme işlevini yerine getirmesini sağlamak olduğu görülmektedir. Ücret belirleme sürecinin ise görevin gerektirdiği sorumluluklar, çalışanın eğitim, deneyim ve yetkinlik seviyesi, yaptığı işin kuruma katkısı, güncel piyasa eğilimleri, ekonomik koşullar ve performans değerlendirme gibi çok boyutlu kriterlere dayandığı saptanmıştır (Tablo 9).

Tablo 9. Hastanelerin Ücret Yönetimi Politikalarından Örnekler

Ücret sistemi, ihtiyaç duyulan insan kaynağının istihdam edilmesi, iş gücü devir hızının minimum seviyeye çekilmesi ve ekonomik koşulların göz önüne alınması ile kurulmuştur.
İşe yeni alınan çalışanların ücretleri, görevin gerektirdiği sorumluluklara ek olarak eğitim, deneyim ve yetkinlikler baz alınarak belirlenmektedir.

Kurumumuzda eşit işe eşit ücret prensibi benimsenmektedir. Ücret politikamız ücret kademelerine, güncel piyasa eğilimlerine ve performans değerlendirmelerimize bağlı olarak belirlenmekte ve güncellenmektedir.
Ücret yönetimi politikamız, iş değerlemesinin yanı sıra performans yönetimine dayanmakta olup; ücretlerin ihtiyaç duyulan insan kaynağını kurumumuza çekecek ve elde tutacak biçimde, piyasa koşullarına ve enflasyona duyarlı olarak yönetilmesi hedeflenmektedir.
Ücret politikamız; her bir departman ve pozisyon için özel olarak yürütülen ücret araştırmalarının bulguları esas alınarak ücretlerin belirlenmesi esasına dayanmaktadır.
"Eşit işe eşit ücret" prensibini benimseyen hastanemizin ücret politikası; söz konusu ücretlerin piyasadaki güncel eğilimler ve ücret kademlerinin yanı sıra performans değerlendirmelerimizin bağlı olarak şekillendirilmesini öngörmektedir.
Ücret politikamız, çalışanlarımızın yaşam düzeylerini yükseltmeye yönelik ücret düzeylerini sağlama esasına dayanmaktadır.
Ücret politikamız, çalışanın yetkinliklerinin yanı sıra yaptığı işin kuruma olan katkısının ve sorumluluk düzeyinin göz önünde bulundurulması esasına dayanmaktadır.

Kaynak: Yazar tarafından toplanan birincil veriler (İncelenen hastanelerin kurumsal web sitelerinden alıntılar).

Açıklama: Bu tabloda yer alan ifadeler, ücret yönetimi politikası beyan eden 84 hastanenin web sitesinden elde edilmiş olup; politikaların temel amacını ve önceliklerini göstermek amacıyla verilmiştir. Alıntılar, içeriklerin genel eğilimini temsil etmek üzere seçilmiştir.

Hastanelerin ayrımcılığı önlemeye dair politikalarının temel odağının, fırsat eşitliği ve tarafsızlık ilkesini benimseyerek tüm çalışanlara eşit haklar sunmak olduğu görülmektedir. Bu politikalar, ayrımcılığı kesinlikle reddettiğini taahhüt etmekte ve çalışanların dil, ırk, cinsiyet, din, etnik köken, yaş, engellilik durumu gibi iş performansı ile ilgisi olmayan kişisel özelliklerine dayalı değerlendirilmeyeceğini açıkça belirtmektedir. Ayrıca, bu farklılıkların kurum kültürü ve gücünün bir parçası olarak kabul edildiği ve hastanenin insan kaynağı zenginliği olarak görüldüğü gözlemlenmektedir (Tablo 10).

Tablo 10. Hastanelerin Ayrımcılığı Önlemeye Dair Politikalarından Örnekler

Grubumuz bünyesindeki bütün hastanelerde tüm çalışanlar eşit haklara sahiptir. Çalışanlarımızın, milliyet, inanç, etnik köken, cinsiyet, maluliyet, siyasi görüş gibi özellikleri grubumuzun insan kaynağı zenginliği olarak kabul edilmektedir.
İK politikamız gerek iş başvurusunda bulunan adayları gerekse de halihazırdaki çalışanlarımızı cinsiyet, etnik köken, din, cinsel yönelim, mezhep, sendika üyeliği, engellilik veya yaş gibi hususlarda tarafsız bir şekilde değerlendirmek ve herkese eşit fırsatlar sunmaktır.
Çalışanlarımız arasında fırsat eşitliğini temin etmeye hassasiyet gösteririz.
Kurumumuzda tüm çalışanlar eşit haklara sahiptir; dil, ırk, cinsiyet, din, etnik ve kültürel köken farklılıklarına dayalı hiçbir ayrımcılık yapılmaz veya ayrıcalık tanınmaz.
İK politikamız; personelimizin milliyet, din, etnik köken, cinsiyet, engellilik durumu, siyasi eğilim ve yaş gibi farklılıklarını kurum kültürümüzün ve gücümüzün bir parçası olarak görmeyi esas alır.
İK politikamız eşitlik ilkesi üzerine kurulu olup; hastane yönetimi tarafından sağlanan her türlü imkândan tüm çalışanlar eşit bir şekilde faydalanır. Özellikle fırsat eşitliğinin gereği olarak tüm çalışanlar kariyer olanaklarından yararlanma konusunda din, dil, ırk, cinsiyet ve siyasi görüş farklılıkları gibi hususlara dayalı olarak değil; bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda değerlendirilir.
Fırsat eşitliği ve adalet ilkesini benimseyerek çalışanlarımızın tüm haklarını güvence altına alırız.
Kurumumuz insan kaynakları süreçlerinde din, ırk, cinsiyet veya benzeri, iş performansı ile ilgisi bulunmayan kişisel özelliklere dayalı ayrımcılığı kesinlikle reddeder.

Kaynak: Yazar tarafından toplanan birincil veriler (İncelenen hastanelerin kurumsal web sitelerinden alıntılar).

Açıklama: Bu tabloda yer alan ifadeler, ücret yönetimi politikası beyan eden 33 hastanenin web sitesinden elde edilmiş olup; politikaların temel amacını ve önceliklerini göstermek amacıyla verilmiştir. Alıntılar, içeriklerin genel eğilimini temsil etmek üzere seçilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Günümüzde, karmaşık çevre koşulları ve sağlık sektörünün hızla değişmesi nedeniyle hastaneler, rekabet avantajı elde etmek için kurumsal performanslarını optimize etme endişesi ile karşı karşıyadır. Bu amaçlara ulaşmanın önemli faktörlerinden biri, uygun İK politikalarının uygulanması aracığıyla etkili İKY sürecinin sağlanmasıdır. Bu noktada İK politikalarının varlığı, İK profesyonelinin hastane için stratejik bir ortak olarak konumlandırılmasını sağlarken; İK girişimlerinin meşruiyetini arttırmakta, bunların uygulanması için gerekli kaynakların sağlanmasını ve üst yönetimin desteğini kolaylaştırmaktadır (Mitchell vd., 2013). Buradan hareketle mevcut araştırmada hastanelerin web sitelerinde beyan ettikleri İK politikaları incelenmiş ve sırasıyla en çok işe alım (%32), eğitim ve geliştirme (%27), kariyer (%24), ücret (%17), performans yönetimi (%14) ve ayrımcılığı önlemeye dair politikalara (%7) web sitesinde yer verdiği saptanmıştır. Nafari ve Rezaei (2022) tarafından yapılan araştırmada da hastanelerin kurumsal performansları üzerinde en büyük etkiye sahip politikalar sırasıyla eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme, işe alım politikaları olarak bulunmuştur. Hastanelerin halihazırda en yaygın politika beyanına sahip olduğu alanların, aynı zamanda kurumsal performansı en çok etkileyen alanlarla büyük ölçüde örtüşmesi mevcut politikaların stratejik olarak doğru alanlara odaklandığını göstermektedir. Nitekim, eğitim politikası teması altında "sürekli gelişim ve yatırım" ile "stratejik hedeflere katkı" kategorilerinin elde edilmesi, bu politika beyanına sahip hastanelerin konunun öneminin bilincinde olduğunu göstermektedir. Öte yandan web sitesinde politika beyanı bulunan hastane oranının düşüklüğü önemli bir sorun olup; İK politikalarının şeffaflık ve paydaşlara duyurulma düzeyinin yetersizliğine işaret etmektedir.

Mevcut araştırma sonuçlarına göre web sitesinde ücret yönetimi politikası beyan eden hastane oranı yalnızca %17, performans yönetimi politikası beyan eden hastane oranı ise yalnızca %14'tür. Ücret yönetiminin adaleti ve ücret memnuniyeti konuları, işletme yönetimi araştırmacıları için hala önemli endişe kaynaklarıdır. Ancak Qin vd. (2023) tarafından ifade edildiği üzere; ücretlendirme, kurumsal performans üzerinde en büyük etkiye sahip faktörlerden biri olmasına rağmen ücret yönetimi üzerine araştırma yapmanın zor olması ve çoğu kuruluşun, çalışanlarının ücretlerini gizli tutması, araştırmacıların bu alanda daha fazla araştırma yapmasını imkânsız hale getirmektedir. Öte yandan, özellikle performans ve ücretlendirme gibi çalışanların motivasyonu ve çabasıyla doğrudan ilgili olan alanlardaki politika beyanının düşük oranda olması, hastanelerin adalet algısı yaratma potansiyelini ve yetenekleri çekme/elde tutma kabiliyetini kısıtlayıcı bir etkiye sahip olabilmektedir. Nafari ve Rezaei (2022)'nin bulguları ışığında, performansı en çok etkileyen ikinci alan olan ücretlendirme politikalarının hastaneler tarafından sadece %17 oranında yayınlanması, bu alandaki açığı gözler önüne sermektedir. Buna rağmen, ücret yönetimi politikalarının mevcudiyet oranı düşük olsa dahi, betimsel analiz neticesinde bu tema altında elde edilen kodlar (eşit işe eşit ücret, piyasa eğilimlerine ve ekonomik koşullara duyarlılık, yaşam düzeylerini yükseltme, işgücü devrinin minimizasyonu) bu alanda politika beyanı olan hastanelerin söz konusu esasların performansa katkısının farkında olduğunu söylemeyi olanaklı kılmaktadır. Ancak, bu düşük mevcudiyet oranları, İK politikalarının sadece kurumsal bir zorunluluk değil, aynı zamanda sağlık hizmetlerinin kalitesini ve hasta sonuçlarını doğrudan etkileyen hayati bir unsur olduğu gerçeğiyle çelişmektedir. Nitekim literatürdeki araştırmalar İK politikalarının yalnızca kurumsal etkinliği artırmakla kalmayıp, hasta sağlığına dair sonuçları da doğrudan etkilediğini göstermektedir. Örneğin West vd. (2006) tarafından Birleşik Krallık'taki 52 hastanenin incelendiği araştırma, İK politikalarının ve uygulamalarının hasta ölüm oranlarını azaltmada önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca, araştırmalar sağlık hizmetlerinde başarılı İKY uygulamalarının daha yüksek çalışan refahı, daha düşük ölüm oranları, daha iyi bakım sürekliliği ve daha yüksek hasta memnuniyeti gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirildiğini göstermektedir (Guest ve de

Lange, 2020). Mevcut araştırma sonuçları da bu bulgularla tutarlılık göstermekte olup, incelenen hastanelerin eğitim politikası beyanlarında maksimum hasta memnuniyetine ve yüksek hizmet kalitesine odaklandıkları görülmüştür. Bu nedenle hem finansal hem de finansal olmayan performansın iyileştirilmesi için, hastane yöneticileri tarafından İK politikalarının geliştirilmesi, uygulanması ve şeffaf bir şekilde duyurulması önem arz etmektedir.

Bu araştırmada incelenen diğer bir alan olan ayrımcılığı önlemeye dair politikalara bakıldığında ise hastanelerin yalnızca %7'sinin böyle bir politikaya web sitesinde yer verdiği görülmüştür. Bu oran, 4857 sayılı İş Kanunu (2003)'nun 5. Maddesi'nde temel bir hukuki yükümlülük olarak yer alan Eşit Davranma İlkesi (*İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayrım yapılamaz*) ışığında değerlendirildiğinde, kurumsal şeffaflık açısından ciddi bir eksikliği işaret etmektedir. Benzer şekilde, Bobek vd. (2018) tarafından farklı sektör ve kademelerde görev alan çalışanlarla yapılan araştırmada katılımcılar tarafından işletmelerin ayrımcılığı önlenme konusunu içeren etik kodlar ve davranış kuralları sunması gerektiğini vurgulanmaktadır. Bu kuralların, ayrımcı faaliyetleri bildirme yükümlülüğünü ve suçlamalar haklıysa, derhal işten çıkarılma gibi sonuçları içermesi gerektiği savunulmaktadır. Dahası bu tür kuralların işletme tarafından daha da vurgulanması adına web sitesinde yayınlanması gerektiği ifade edilmektedir. Mevcut çalışmada hastanelerin bu alandaki politika beyanına dair ortaya konulan niceliksel eksikliği, İK politikalarının hastaneler tarafından stratejik bir araç olarak yeterince kullanılmadığını ve işveren markasını güçlendirme fırsatının kaçırıldığını göstermektedir. Dahası, Türkiye'de yapılan araştırmalar toplumsal cinsiyet temelli ve yaşa bağlı eşitsizliklerin iş yaşamına da yansıdığını ve kurumsal düzeyde ayrımcılıkla mücadelede İK politikalarının kritik bir potansiyel taşıdığını göstermektedir. Örneğin, Türkiye Genel Sosyal Saha Araştırması (TGSS) sonuçlarına göre *"İş ortamınızda cinsiyetiniz nedeniyle herhangi bir şekilde ayrımcılığa uğradığınızı düşünüyor musunuz?"* sorusuna kadınlar ile erkeklerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre kadınlar erkeklere kıyasla iş yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılığa daha fazla maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Aynı araştırma sonuçları iş yerinde yaşa bağlı ayrımcılık konusunda da dikkat çekici veriler sunmaktadır. Buna göre hem 18-25 yaş grubundaki bireyler hem de 65 yaş üzerindeki bireyler diğer yaş gruplarına kıyasla iş yerinde daha fazla yaşa bağlı ayrımcılığa uğradığını ifade etmiştir (TGSS, 2024). Nitekim, mevcut araştırmadaki betimsel analiz sonucunda elde edilen kodlar ve kategoriler de bu konuda bir politika beyanına sahip olan hastanelerin politika içeriklerinde yaş, cinsiyet vb. sebeplerle yapılan her türlü ayrımcılığın reddedilmesi üzerine odaklandığını göstermektedir.

Mevcut araştırmada web sitesinde İK politikası beyan eden hastanelerin genellikle işe alım ve seçimde dikkatli yatırım yapma, eğitim ve çalışan gelişimine yönelik düzenlemeler, kariyer yönetimi, performans değerlendirmesi ve ücret yönetimi gibi sınırlı politika alanlarına dikkati yoğunlaştırdığı görülmektedir. Ancak istihdam güvenliği, farklılıkların yönetimi, ayrımcılığın önlenmesi ve iş-yaşam dengesinin sağlanması gibi alanlara dönük politikaların da yaygınlaştırılması gerekmektedir. Bu politika alanları hastanelerin gündemlerinde nispeten daha az yer alsa da bunların İKY'nin ve kurumun genel performansı üzerinde önemli etkisi olacağı göz önünde bulundurulmalıdır (Boselie vd., 2005). Örneğin Richard ve Johnson (2001) farklılıkların yönetimine dair politikaların, çeşitli çalışan bakış açılarının gerçek anlamda bütünleştirilmesi ve kabul edilmesi yoluyla performansta olumlu etkiler yaratacağını; bunun da işten ayrılma ve devamsızlık oranlarının azalmasına katkı sağlayacağını ifade etmektedir. Bu noktada hastanelerin insan kaynakları yönetimi farklı kültürel, eğitimsel ve mesleki geçmişlere sahip profesyonellerin oluşturduğu yetenek havuzunun kolektif gücünden yararlanmak için kapsayıcılığı teşvik eden, kültürel farklılıkları ele alan ve etkili iletişimi destekleyen İK politikası geliştirmelidir (Olatoye vd., 2024). Bu bağlamda araştırmada yapılan betimsel analiz

sonucunda elde edilen bulgular, hastanelerin bu ihtiyaca yanıt olarak ayrımcılığı önleme politikalarında farklılıkların kabulü kategorisini işlediğini ve bu kapsamda "farklılıkları zenginlik/güç olarak görme" ifadesini kullandıklarını ortaya koymaktadır. Bu tarz kapsayıcı politika içerikleri işgücünün güçlü yönlerini kucaklayan ve bunlardan yararlanan iş birliğine dayalı bir ortam yaratmak için önem arz etmektedir (Khuntia vd., 2022; Kayingo vd., 2022). Yanı sıra çeşitliliği yoğun bir iş gücünü yönetmede İK politikalarının etkinliğinin düzenli olarak değerlendirilmesi, çalışanlardan ve paydaşlardan gelen geri bildirimlere açık olunması ve İK yaklaşımlarının hastanenin değişen ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlanması önerilmektedir.

Sonuç olarak hastaneler, sadece genel bir İK politikası beyan etmek yerine, çalışmada mevcudiyeti düşük çıkan tüm temel İK politikalarının (işe alım, eğitim, kariyer, ücret, performans, ayrımcılığı önleme) ana hatlarını ve ilkelerini web sitelerinde erişilebilir ve anlaşılır bir formatta yayımlamalıdırlar. Dahası, hastanelerin kurumsal web sitelerindeki kariyer veya insan kaynakları bölümleri, sadece bir başvuru platformu olmaktansa; hastane kültürünü, çalışanlara sunulan sosyal olanakları, kariyer geliştirme fırsatlarını, eğitim ve gelişim olanaklarını aktif olarak sergileyen bir araç haline getirilmelidir. Buradan hareketle gelecek araştırmaların hastanelerin kurumsal web sitelerindeki İK politikalarına dair içeriklerin ve/veya eksikliklerin, potansiyel ve/veya mevcut sağlık çalışanları tarafından nasıl algılandığını, işveren markası ve iş tercihi üzerindeki etkilerini araştırması konunun daha derinlemesine analiz edilmesine katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada verilerin kodlama ve temalandırma süreçlerinin tek bir araştırmacı tarafından yürütülmüş olması, nitel analizlerde yaygın olarak kullanılan kodlayıcılar arası güvenilirlik yönteminin uygulanamamasına neden olduğundan sınırlılık teşkil etmektedir.

Yazar katkı oranı

Bu çalışmanın tüm süreçleri (tasarım, veri toplama, analiz, yazım ve düzenleme) Tutku E. K. tarafından gerçekleştirilmiştir.

Etik kurul onayı

Hazırlanan çalışmada etik kurul izni alınmasına gerek yoktur.

Çıkar çatışması beyanı

Hazırlanan çalışmada herhangi bir kişi/kurum ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Extended Abstract

The healthcare sector is an area where the human resources management (HRM) function holds incomparable strategic importance due to the critical outcomes of the services it provides and the high level of expertise, knowledge, and skill diversity it requires. Achieving hospitals' corporate goals, meeting patient expectations, coordinating workflows, and continuously improving service quality is directly related to the competence, motivation, and performance of employees. In this context, the success of the HRM function begins with the quality of human resources (HR) policies, which guide practices and actions to achieve the organization's strategic objectives. These policies, based on the organization's philosophy and cultural values, provide managers with an institutional framework for making rapid and consistent decisions on employee-related matters. They also reinforce employee trust in the organization by ensuring organizational integrity and a fair approach to matters affecting all employees. The literature

has demonstrated that HR policies are positively correlated with organizational performance, determining not only financial outcomes but also numerous other factors, such as organizational commitment, motivation, organizational learning, and adaptability to change. The strategic importance of HR policies for hospitals is not limited to fulfilling legal obligations. Literature demonstrates that successful HRM practices are associated with positive outcomes such as higher employee well-being, better continuity of care, and higher patient satisfaction (Guest and de Lange, 2020). A study of 52 hospitals in the United Kingdom by West et al. (2006) in particular revealed that HR policies and practices have a significant impact on reducing patient mortality rates. Therefore, HR policies for hospitals are considered not only an element of personnel management but also a direct guarantee of patient safety and service quality. Recruitment policy, which is a sub-policy area of HRM, enhances productivity by ensuring person-organization fit; training policy, which ensures competitive advantage by ensuring a culture of continuous improvement; career policy, which enhances institutional memory by retaining talent; performance management, which provides objective feedback to ensure goal achievement; wage management policy, which fosters perceptions of fairness and motivation; and anti-discrimination policies, which support ethical and legal compliance, ensure organizational integrity. Making these policies visible and transparently communicating them to potential employees is now done through digital channels. Therefore, in today's competitive labor market, corporate websites have become a critical communication tool for transparently communicating these policies to the public, attracting competent human resources and building a strong employer brand.

This study aimed to comprehensively assess the presence and nature of HR policies on the corporate websites of private hospitals operating in Türkiye. In addition to the general policy statement on HRM, the study focused on six specific policy areas: recruitment, training, career, performance management, wage management and anti-discrimination. Data collection for the study was conducted using the corporate websites of 571 hospitals listed as active private hospitals by the Ministry of Health of the Republic of Turkey. It was determined that 85.3% of the hospitals (487) had corporate websites, and the analyses were conducted on these hospitals. The study examined both the presence (quantitative) and the content (qualitative) of these policies. The findings indicate that hospitals do not adequately address critical HR policies on their websites. While the findings indicate that recruitment policy is the most frequently addressed area (32%), the fact that even at this rate, two-thirds of hospitals do not publish this policy points to a general deficiency. Furthermore, training policies (27%) and wage management policies (17%), which have a significant impact on corporate performance, remained at low levels. The most striking and critical deficiency was the presence of anti-discrimination policies at only 7%. Qualitative findings revealed that hospitals that declared policies generally adopted a "people-centered" and "career-focused" HR philosophy. HR policies were founded on a philosophy of viewing employees as the most important asset and building a work culture based on the principles of trust and respect. Recruitment policies were found to focus not only on technical competence but also on alignment with the corporate culture and values; training policies positioned employee training as a strategic investment and a tool for continuous development. Furthermore, career policies reflected a philosophy supporting internal mobility and management development; wage management policies were based on the principle of fair wages, and performance management was based on objective and transparent feedback.

In conclusion, the research clearly demonstrates a serious deficiency in the transparency and public disclosure of HR policies among private hospitals in Türkiye. While the areas where hospitals currently have the most widespread policy coverage (recruitment, training, career), which also largely overlap with the areas that most impact organizational performance (training

and development, wage management and recruitment), demonstrate that existing policies are strategically focused on the right areas, the lack of transparency in these policies remains a significant problem. The low presence of areas directly related to employee motivation and effort, such as performance and wage, particularly limits hospitals' potential to create a sense of fairness and their ability to attract and retain talent. In light of the findings of Nafari and Rezaei (2022), the fact that wage management policies, the second most significant area affecting performance, are only published by 17% of hospitals highlights the gap in this area. The most significant finding is that anti-discrimination policies, crucial for modern labor law and ethical values, are almost non-existent on hospital websites. This suggests that hospitals are underutilizing HR policies as a strategic tool and missing opportunities to strengthen their employer brand. However, it is crucial for hospital managers to develop human resources policies to improve both financial and non-financial performance. In summary, to attract and retain qualified human resources in a competitive labor market, private hospitals need to publish their existing policies on digital platforms with a more transparent, detailed, and holistic approach and increase their policy presence, particularly in critical areas such as wage management and anti-discrimination. Accordingly, hospitals should view human resources policies in digital media as a strategic communication tool and raise corporate awareness in these areas. This will strengthen employee engagement and create a strong employer brand perception among potential candidates.

Kaynakça

Albalas, S. (2025). The impact of human resource management on employee performance in health care organizations. *Journal of Health Organization and Management,* August 14, 1-15. https://doi.org/10.1108/JHOM-03-2024-0116

Alkalha, Z., Al-Zu'bi, Z., Al-Dmour, H., Alshurideh, M., & Masa'deh, R. (2012). Investigating the effects of human resource policies on organizational performance: An empirical study on commercial banks operating in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 51*(1), 44-64.

Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5*(2), 368-388. DOI: 10.31592/aeusbed.598299

Bingöl, D. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi*. 11. Baskı, İstanbul: Beta Basım.

Bobek, V., Maček, A., Bradler, S., & Horvat, T. (2018). How to reduce discrimination in the workplace: The case of Austria and Taiwan (ROC). *Naše Gospodarstvo/Our Economy, 64*(3), 12-22. https://doi.org/10.2478/ngoe-2018-0014

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal, 15*(3), 67-94. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x

Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower, 29*(6), 503-522. https://doi.org/10.1108/01437720810904194

Cindemir, H. (2025). Avrupa Birliği'nin toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları ışığında iş ve sosyal güvenlik hukukunda ayrımcılık yasağı ve eşitlik ilkesi. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi, 25*(2), 984-1004. https://doi.org/10.11616/asbi.1658363

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management, 37*(1), 39-67. https://doi.org/10.1177/014920631038

Connelly, L. M. (2016). Trustworthiness in qualitative research. *Medsurg Nursing, 25*(6), 435-437.

De Waele, L., Polzer, T., Van Witteloostuijn, A., & Berghman, L. (2021). A little bit of everything? Conceptualising performance measurement in hybrid public sector organisations through a literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 33*(3), 343-363. https://doi.org/10.1108/JPBAFM-05-2020-0075

Dinçer, G. (2024). İşgücü piyasalarında beceri problemleri: Türkiye üzerine bir değerlendirme ve politika önerileri. *Politik Ekonomik Kuram, 8*(4), 906-921. https://doi.org/10.30586/pek.1537399

Gile, P. P., Buljac-Samardzic, M. & Klundert, J. V. (2018). The effect of human resource management on performance in hospitals in Sub-Saharan Africa: A systematic literature review. *Hum Resour Health, 16*(34). https://doi.org/10.1186/s12960-018-0298-4

Gile, P. P., van de Klundert, J., & Buljac-Samardzic, M. (2022). Strategic human resource management and performance in public hospitals in Ethiopia. *Frontiers in Public Health, 10,* 915317. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.915317

Guest, D. E., de Lange, A. H. (2020). *Human Resource Management's Contribution to Healthy Healthcare.* In: Tevik Løvseth, L., de Lange, A.H. (eds.) Integrating the Organization of Health Services, Worker Wellbeing and Quality of Care. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59467-1_5

Guest, D. E., Sanders, K., Rodrigues, R., & Oliveira, T. (2021). Signalling theory as a framework for analysing human resource management processes and integrating human resource attribution theories: A conceptual analysis and empirical exploration. *Human Resource Management Journal, 31*(3), 796-818. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12326

Gül, İ. I., & Karan, U. (2011). *Ayrımcılık yasağı: Kavram, hukuk, izleme ve belgeleme.* 1. Baskı. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları. ISBN 978-605-399-206-6

Güler, H. N. (2021). Özel hastanelerin web sitelerinde insan kaynaklarına yönelik iletişimlerinin incelenmesi. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi, 3*(2), 156-166. https://doi.org/10.38009/ekimad.936165

İş Kanunu (2003). T.C. Resmî Gazete, 4857. https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5 (Erişim Tarihi: 10.01.2026).

Jardine, E., & Amig, S. (2001). Managing human capital: Improving employee recruitment retention in a changing economy. *Behavioral Health Management, 21*(2), 22-22.

Kabene, S. M., Orchard, C., Howard, J. M., Soriano M. A., & Leduc, R. (2006). The importance of human resources management in health care: A global context. *Hum Resour Health, 4*(1), 20. https://doi.org/10.1186/1478-4491-4-20

Kayingo, G., Bradley-Guidry, C., Burwell, N., Suzuki, S., Dorough, R., & Bester, V. (2022). Assessing and benchmarking equity, diversity, and inclusion in healthcare professions. *Jaapa, 35*(11), 51-54. https://doi.org/10.1097/01.jaa.0000885184.50730.94

Khuntia, J., Ning, X., Cascio, W., & Stacey, R. (2022). Valuing diversity and inclusion in health care to equip the workforce: Survey study and pathway analysis. *Jmir Formative Research, 6*(5), e34808. https://doi.org/10.2196/34808

Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: Introducing focus groups. *Bmj, 311*(7000), 299-302.

Krausert, A. (2016). HRM signals for the capital market. *Human Resource Management, 55*(6), 1025-1040. https://doi.org/10.1002/hrm.21718

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). *A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research*. In J. J. Martocchio (Eds.), Research in personnel and human resources management, 25, 217–271. Elsevier Science/JAI Press. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0

Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, *3*(1), 407-440. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501

Marshall, C. and Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research.* Sage Publications.

Matsumoto, A. (2019). Effective human resource management strategy for hospital nursing organizations. *Management Science Letters, 9*(2), 243-252. https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.11.015

Mitchell, R., Obeidat, S., & Bray, M. (2013). The effect of strategic human resource management on organizational performance: The mediating role of high-performance human resource practices. *Human Resource Management, 52*(6), 899-921. https://doi.org/10.1002/hrm.21587

Nafari, E., & Rezaei, B. (2022). Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: A cross-sectional study. *BMC Health Serv Res, 22*, 363. https://doi.org/10.1186/s12913-022-07767-z

Oktar, Ö. F., & Doğan, B. (2021). Yeni kurumsal kuram bağlamında hibrit örgütlerde işe alım ve sosyalizasyon politikaları. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi, 4*(1), 7-29. https://doi.org/10.38057/bifd.851128

Olatoye, F. O., Elufioye, O. A., Oladapo, J. O., Nwankwo, E. E., & Okoye, C. C. (2024). Human resources challenges in global health organizations: Managing a diverse and dispersed workforce. *International Journal of Science and Research Archive, 11*(1), 2033-2040. https://doi.org/10.30574/ijsra.2024.11.1.0272

Proskura, M. A., & Torgunakova, A. V. (2021). The motivation of young professionals to enter the civil service. *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University, 11*(3), 115-121. https://doi.org/10.26794/2226-7867-2021-11-3-115-121

Qin, X., Huang, Y. N., Hu, Z., Chen, K., Li, L., Wang, R. S., & Wang, B. L. (2023) Human resource management research in healthcare: A big data bibliometric study. *Hum Resour Health 21*, 94. https://doi.org/10.1186/s12960-023-00865-x

Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Managerial Issues, 13*, 177-195. https://www.jstor.org/stable/40604343

Ross, S. A. (1977). The determination of financial structure: The incentive-signalling approach. *The Bell Journal of Economics*, 23-40. https://doi.org/10.2307/3003485

Saxena, T. (2022). *Human Resource Management for Healthcare Organizations*. In: Gupta, S.D. (eds.) Healthcare System Management. Springer, Singapore, 179–198. https://doi.org/10.1007/978-981-19-3076-8_7

Sezer, Ö., & Ak, M. (2017). Bilgi çağında insan kaynakları yönetiminin değişen fonksiyonları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18*(2), 205-226.

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information, 22*(2), 63-75.

Shiri, R., El-Metwally, A., Sallinen, M., Pöyry, M., Härmä, M., & Toppinen-Tanner, S. (2023). The role of continuing professional training or development in maintaining current employment: A systematic review. *Healthcare, 11*(21), 2900. https://doi.org/10.3390/healthcare11212900

Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics 87*, 355-374.

T.C. Sağlık Bakanlığı (Haziran, 2020). Özel Hastaneler Listesi (Faal). Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Özel Hastaneler Daire Başkanlığı. https://shgmozelhasdb.saglik.gov.tr/TR-53567/ozel-hastane-listesi-faal.html (Erişim Tarihi: 05.10.2025).

Tiwari, P., & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: A comprehensive review. *Pakistan business review, 9*(2), 669-705.

Tuğsal, T. (2016). Kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikalarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 4*(2), 57-69.

Türkiye Genel Sosyal Saha Araştırması (TGSS) Sonuçları, (2024) Erişim Linki: https://www.tgss.org.tr (Erişim Tarihi: 06.12.2025).

Van Vianen, A. E. M. (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel psychology, 53*(1), 113-149. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00196.x

West, M. A., Guthrie, J. P., Dawson, J. F., Borrill, C. S., & Carter, M. (2006). Reducing patient mortality in hospitals: The role of human resource management. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27*(7), 983-1002. https://doi.org/10.1002/job.396

Zolak Poljašević, B., Gričnik, A. M., & Šarotar Žižek, S. (2025). Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change. *Administrative Sciences, 15*(3), 94. https://doi.org/10.3390/admsci15030094